



Basisqualifizierung Alphabetisierung / Grundbildung

Die Basisqualifizierung Alphabetisierung / Grundbildung wurde von der Münchner Volkshochschule in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München im Rahmen des Verbundprojektes ProGrundbildung entwickelt.

Verbundprojektpartner:

Münchner Volkshochschule
Bayerischer Volkshochschulverband
Deutscher Volkshochschul-Verband
Ludwig-Maximilians-Universität München
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01AB072401 und 01AB072402 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Dieses Buch wurde mit großer Sorgfalt erstellt und geprüft. Trotzdem können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Für fehlerhafte Angaben und deren Folgen wird weder eine juristische noch irgendeine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne ausdrückliche Genehmigung in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme vervielfältigt, verändert oder verarbeitet werden.

2. Ausgabe 06/2010
© Verbundprojekt ProGrundbildung
Projektbüro ProGrundbildung
Münchner Volkshochschule
Postfach 80 11 64
81611 München

info@progrundbildung.de
www.progrundbildung.de

Basisqualifizierung
Alphabetisierung und
Grundbildung

Modul V
Kollegiale Beratung /
Praxisreflexion

Herstellung on demand im Digitaldruck durch:
HERDT-Verlag für Bildungsmedien GmbH, 55294 Bodenheim
(<http://www.herdt.com>) Alle Inhalte dieses Werkes liegen in der ausschließlichen Verantwortung der Partner des Verbundprojektes ProGrundbildung.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, dass Sie sich entschlossen haben, an der „Basisqualifizierung Alphabetisierung / Grundbildung“ teilzunehmen, sich engagiert fachlich weiter zu entwickeln und somit aktiv zur Professionalisierung des Bereiches beizutragen!

Die „Basisqualifizierung Alphabetisierung / Grundbildung“ wurde 2009 im Rahmen des Verbundprojektes ProGrundbildung entwickelt. Sie richtet sich an alle an Grundbildung Interessierten – egal ob Sie Neu- oder Quereinsteiger/innen sind und in diesem Bereich pädagogisch tätig werden wollen, oder ob Sie erfahrene Lehrende oder Multiplikator/inn/en sind. Die Fortbildung soll für Sie alle eine gemeinsame professionelle Grundlage sowie ein gemeinsames Verständnis für die pädagogische Arbeit mit der Zielgruppe schaffen.

Hierbei soll es nicht nur um die reine Vermittlung von Fachwissen gehen, sondern auch darum, dass Sie Ihre persönlichen Erfahrungen und Fragen einbringen und im Kontext der fachlichen Inhalte bearbeiten können.

Das Konzept ist praxisorientiert und kombiniert fachliche Qualifizierung mit kollegialer Reflexion.

Falls Sie Neu- oder Quereinsteiger/innen sind, bietet Ihnen die Fortbildung eine grundlegende Einführung in das Arbeitsfeld der Alphabetisierung und Grundbildung. Sind Sie schon länger in der Grundbildung tätig, erhalten Sie aktuelle Impulse aus dem Bereich und ein Forum, sich (gemeinsam) mit den vermittelten Inhalten und mit Fragen zu Ihrer eigenen Praxis auseinanderzusetzen.

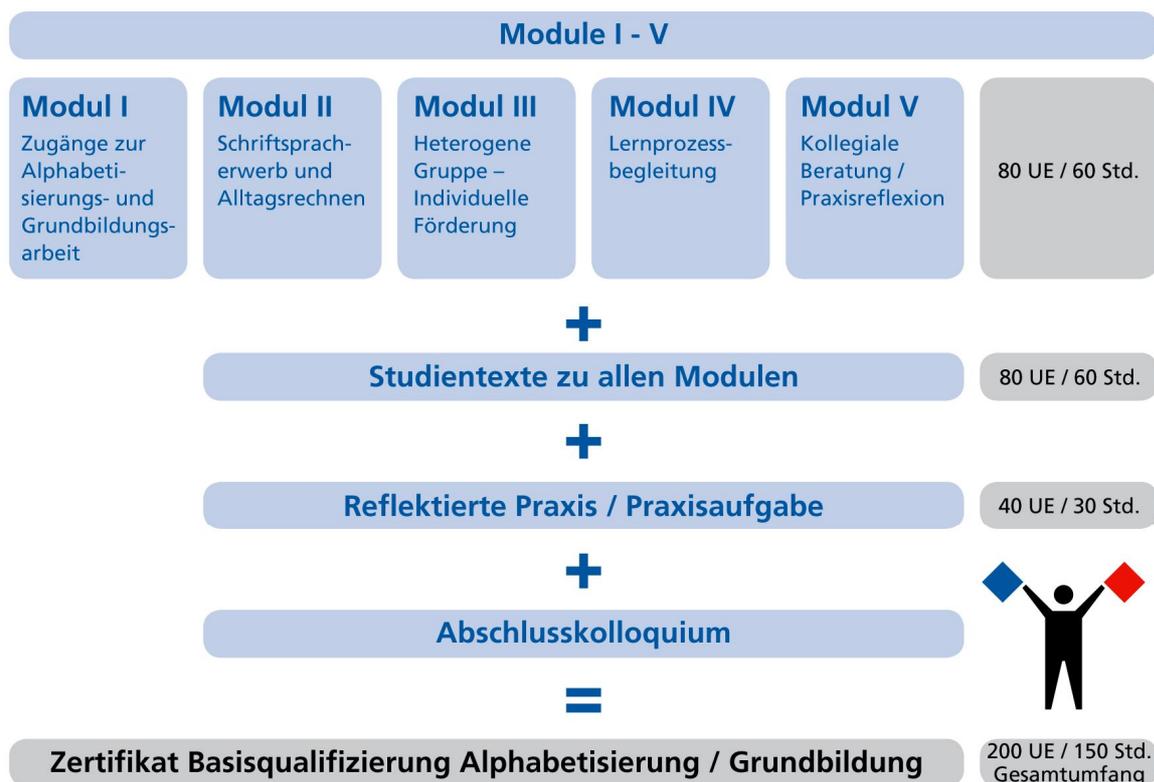
Ihnen allen gibt die Fortbildung darüber hinaus die Möglichkeit, sich mit Kolleg/inn/en auszutauschen und sich ein kollegiales Netz aufzubauen, das die Reflexion und Weiterentwicklung Ihrer pädagogischen Praxis auch nach der Fortbildung(sreihe) fördert.

Wir wollen Sie ermutigen, Ihre verschiedenen Zugänge und Vorkenntnisse zu nutzen und sich die unterschiedlichen Felder der Alphabetisierung und Grundbildung zu erschließen!

Die Fortbildung thematisiert die Alphabetisierungs- und Grundbildungsarbeit mit Deutsch-Muttersprachler/innen und mit Migrant/innen, die im Deutschen bereits über ein gewisses Sprachniveau verfügen.

Zentrale Inhalte betreffen die Besonderheiten der Zielgruppe(n), die Orientierung an den Teilnehmenden und pädagogisch-didaktische Prinzipien der Grundbildungsarbeit. Methoden der Binnendifferenzierung, Kleinschrittigkeit, Lernstandserhebung, Aushandlung von Lerninhalten, -zielen und -wegen, Erkennen und Bewerten von Lernfortschritten und Fördern von Lernerautonomie – Herausforderungen, die vielen von Ihnen bekannt sein werden – sollen in der Fortbildung vertieft angesprochen werden.

Die **Basisqualifizierung Alphabetisierung / Grundbildung** ist folgendermaßen aufgebaut:



Der vorliegende Band enthält Studientexte, die von Expert/inn/en im Feld erstellt wurden, um die Inhalte dieses Moduls zu ergänzen und zu vertiefen und Ihnen Anregungen für Ihre eigene Praxis zu geben. Zu jedem Modul der Fortbildung liegt ein entsprechender Reader vor, der mit den behandelten Themen eng verzahnt ist, darüber hinaus aber bewusst unterschiedliche Perspektiven aus den Bereich der Grundbildung aufzeigt.

Sie können die Artikel individuell oder in Gruppen bearbeiten. Integrierte Reflexionsfragen geben Ihnen Impulse, gezielt über die jeweiligen Themen zu reflektieren.

Die Studientexte werden Sie durch alle Module begleiten, Ihnen helfen, Ihre Kenntnisse zu vertiefen, sich (neue) Felder zu erschließen und, individuell oder in der Gruppe, über die Inhalte der Fortbildung zu reflektieren.

In diesem Band erwartet Sie Folgendes:

Charlotte Straif zeigt Ihnen, wie Sie durch Praxisreflexion und Kollegiale Beratung mit Lernschwierigkeiten und Konflikten im Kurs umgehen können. In einer Handreichung führt sie Sie in die Methode ein, klärt Grundbegriffe und beschreibt präzise und nachvollziehbar Grundsätze, Einsatzmöglichkeiten und die einzelnen Arbeitsschritte und „Rollen“. Ein Leitfaden zur Vorbereitung der Fallarbeit und ein exemplarisches Ablaufschema erleichtern Ihnen den Einstieg in die professionelle kollegiale Fallbesprechung.

Charlotte Straif ist Diplom-Pädagogin und Supervisorin. Seit 1985 arbeitet sie im pädagogischen Feld und begleitet Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Sie hat reichhaltige Erfahrungen in der Fortbildung für Dozentinnen und Dozenten in der Benachteiligtenförderung. In die Fortbildungen bringt sie insbesondere ihre Erfahrungen in der Arbeit mit heterogenen Gruppen und den Umgang mit Konflikten und Lernschwierigkeiten ein.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine erfolgreiche, interessante Fortbildung!

Das Projektteam ProGrundbildung

Modul V

Kollegiale Beratung / Praxisreflexion

- Studentexte -

Inhalt

- 1. Praxisreflexion und Kollegiale Beratung / Intevision – Methoden zum Umgang mit Konflikten und Lernschwierigkeiten**
Charlotte Straif

Inhaltsverzeichnis

Praxisreflexion und Kollegiale Beratung / Intevision – Methoden zum Umgang mit Konflikten und Lernschwierigkeiten Charlotte Straif

1	Einführung in die Kollegiale Beratung.....	9
1.1	Begriffserklärungen	9
1.2	Wirkungsweise der Kollegialen Beratung.....	11
1.3	Vorteile der Kollegialen Beratung.....	12
1.4	Voraussetzungen und Grenzen der KB.....	12
2	Durchführung einer Kollegialen Beratung	13
2.1	Vereinbarungen in der konstituierenden Sitzung	13
2.2	Rollen in der Kollegialen Beratung.....	14
2.3	Wichtige Aspekte bei der Durchführung der KB.....	15
2.4	Einzelne Arbeitsschritte der Kollegialen Beratung	17
2.5	Ablaufschema	21
3	Vorbereitung einer Kollegialen Beratung.....	23
3.1	Einstimmung	23
3.2	Reflexionsfragen zur Vorbereitung einer Fallarbeit	24
3.3	Beziehungssoziogramm.....	24
3.4	Fallvorbereitung nach dem Thomann-Schema	25
4	Unterstützende Methoden im Verlauf der KB.....	27
4.1	Das Standbildsoziogramm (Aufstellung)	27
4.2	Die Vier-Brillen-Methode	29
4.3	Aktivierende Methoden für einzelne Phasen der KB	30
5	Konkretes Beispiel einer Kollegialen Beratung	31
6	Exkurs: Konfliktbearbeitung	34
6.1	Schule des Wünschens.....	34
6.2	Schlichtungsmodell	37
7	Literatur / Internetlinks.....	40

Praxisreflexion und Kollegiale Beratung / Intervision – Methoden zum Umgang mit Konflikten und Lernschwierigkeiten

Charlotte Straif

Einleitung

In der Alphabetisierung und Grundbildung sind Sie, als Lehrende, häufig mit Lernschwierigkeiten Ihrer Lernenden konfrontiert. Zum Teil resultieren diese aus Biografie, Lerngeschichte und den Versagenserlebnissen in der Schulzeit. Sie können aber auch durch sich wiederholende negative Erfahrungen im jetzigen Leben der Lerner, durch negative Selbstbilder und aktuelle Konflikte im Umfeld sowie durch innere Konflikte entstehen. Lernschwierigkeiten äußern sich dann oft als Konzentrationsschwächen, Lernstillstand oder hohe Fehlzeiten. Weil es den Teilnehmenden nicht leicht fällt, ihre Wünsche, Ängste, Hoffnungen, Enttäuschungen und inneren Konflikte in Sprache zu fassen und zu benennen, senden sie andere Signale und machen auf sich aufmerksam.

Störenden Einfluss auf das Lernen und vor allem auf die Lernatmosphäre kann auch die Gruppendynamik haben, d. h. spannungsreiche Situationen in der Lerngruppe, Animositäten, Konflikte und Hänseleien zwischen Teilnehmenden. Diese gruppendynamischen Vorgänge sollen Sie in Ihrer Funktion als Lernbegleitende verstehen und steuern.

Es ist ja nicht damit getan, den Teilnehmenden in den Kursen die Sprache beizubringen, sondern Sie sind auch beratend tätig, weil der nachträgliche Erwerb der Schriftsprache mit einem Entwicklungsprozess von der Abhängigkeit zur Selbständigkeit verbunden ist und für viele Teilnehmer/innen eine große Veränderung ihrer Lebenssituation bedeutet.

In der Unterrichts- oder Beratungssituation sind Sie oft allein mit ihren Deutungen einer Situation oder eines Verhaltens, müssen oft schnell reagieren und können sich nicht erst mit Kollegen beraten, was meist hilfreich wäre. Es fallen Ihnen die Lösungen ein, die sie schon ausprobiert haben und kennen. Sicherlich sind Sie sich manchmal auch unsicher, ob Sie die „richtige“ Entscheidung getroffen haben. Sie arbeiten mit Menschen, die sehr komplex und unterschiedlich in der Motivationslage und in ihrer Entwicklungsgeschichte sind. Wichtig ist in Ihrer Rolle als Lehrende zum einen, Zusammenhänge und Motive zu verstehen, damit Sie gut reagieren können. Zum anderen ist aber auch die Reflexion über eigene Handlungen und innere Haltungen, die uns leiten, ein unverzichtbares Instrument auf dem Weg in Ihrer pädagogischen Arbeit immer professioneller zu werden.

Elisabeth Fuchs-Brüninghoff¹ beschreibt in einer Veröffentlichung über Beratung den Lernprozess eines Lehrenden so:

„Natürlich gibt es auch Probleme, aber zu denen habe ich eine andere Einstellung als früher. Früher waren Probleme etwas, was möglichst schnell weg musste, peinlich, dass es sie überhaupt gab, eigentlich eine Kränkung und als solche geeignet, mich zu entmutigen. Professionell ist es nicht, keine Probleme zu haben, sondern zu wissen, wo man sich Hilfe holen kann und sie sich zu holen.“

Vielleicht haben Sie manchmal Probleme mit bestimmten Typen von Teilnehmern, mit bestimmten Verhaltensweisen, verstehen manchmal nicht, warum ein Teilnehmender im Lernen zurückfällt, aggressiv und gereizt reagiert, oder sich in sich zurückzieht und Sie nicht mehr an seinen Gedanken und Erkenntnissen teilhaben lässt.

Beratung und Unterstützung auf kollegialer Ebene ist sinnvoll, um der Vereinzelung der Lehrenden entgegenzuwirken. Probleme können meist nicht durch dieselbe Denkweise gelöst werden, in der sie entstanden sind. Deshalb ist es hilfreich in der Kollegialen Beratung die Kompetenzen und Erfahrungen der Kollegen und Kolleginnen zu nutzen. Das Erfahrungswissen vieler wird auf diese Weise gebündelt, um vielgestaltige Lösungen für schwierige Situationen zu finden. La Rochefoucauld schrieb: „Es ist leichter für andere weise zu sein, als für sich selbst.“ Der „Fremdblick“ ermöglicht Denkweisen ohne emotionale Beteiligung, er erlaubt eine gewisse Unbefangenheit, weil man selbst nicht verstrickt ist. So können Lösungen entstehen, die einem selbst nicht eingefallen wären.

Bei der Kollegialen Beratung können Sie auch von den Problemen anderer Kollegen profitieren. Zum einen können sie selbst einmal in eine ähnliche Situation geraten und haben dann ein größeres Handlungsrepertoire zur Verfügung. Andererseits tut es immer gut, wenn man in schwierigen Situationen, Konflikten oder bei Irritationen in der Kursarbeit kollegialen Beistand erfährt und mitbekommt, dass auch andere Lehrende mit Unsicherheiten zu kämpfen haben.

Sie können durch die Kollegiale Beratung ...

- ... eigene Verstrickungen und Übertragungen aus früheren Erlebnissen, wie auch die Übertragungen der Kursteilnehmer/innen erkennen und ein Bewusstsein entwickeln für eigene Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen.
- ... lernen, Grenzen zu ziehen, d.h. individuelle Grenzen zu überdenken, professionelle Grenzen zu setzen und sich mit der Frage beschäftigen: „Wo kann ich Verantwortung übernehmen und wo muss ich sie abgeben?“

¹ Fuchs-Brüninghoff, E.: Selbst-Bewußtsein als Voraussetzung für verantwortliches pädagogisches Handeln. In: Hessische Blätter für Volksbildung. 40. Jahrgang Heft 4, S. 324-329, 1990.

- ... eigene Kriterien für Erfolg der Arbeit reflektieren und einen Kriterienkatalog mit Kollegen entwickeln (z.B. beim Umgang mit Lernstillstand oder in Bezug auf das sprachliche Lernen)
- ... Bedingungsfaktoren für Konflikte und Spannungen in Beziehungen, sowohl zwischen den Lernenden als auch zwischen einzelnen Lernenden und dem Lehrenden kennen lernen und darauf aufbauend Lösungsmöglichkeiten für eine gewaltfreie Konfliktlösung finden.

Im Folgenden lernen Sie die Kollegiale Beratung kennen und bekommen einen Handlungsplan für die Durchführung einer Kollegialen Beratung im Kollegenkreis an die Hand. Ergänzend wird Ihnen ein Konzept zur Vermittlung bei Konflikten vorgestellt und das Modell der Kollegialen Beratung durch methodisch spannende Elemente bereichert.

1 Einführung in die Kollegiale Beratung

1.1 Begriffserklärungen

Kollegial

Kollegial bezieht sich auf die gegenseitige Unterstützung und bedeutet eine Gleichberechtigung zwischen den Mitgliedern. Es bestehen keine hierarchischen Unterschiede. Kollegial beschreibt den ähnlichen Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden; kein „Dozent“ im klassischen Sinne gibt in der Kollegialen Beratung die Inhalte vor.

Beratung

Beratung steht für nicht wertend, nicht beurteilend, nicht kontrollierend, sondern bedeutet gemeinsame Reflexion und Lösungssuche als Dienstleistung für denjenigen, der einen Fall zur Beratung in die Gruppe gibt („Fallgeber“), Kreativität wird dabei in den Dienst des Beratungsanliegens eines anderen gestellt.

Kollegiale Beratung (KB)

Bei der KB handelt es sich um einen berufsbezogenen Selbsthilfeprozess, bei dem eine Gruppe von Teilnehmenden sich zu mehreren Sitzungen regelmäßig trifft, um gemeinsam ihre berufliche Situation, berufliche Fragen und Schlüsselsituationen zu reflektieren und sich gegenseitig in so genannten „Fällen“ aus der Praxis zu beraten und zu unterstützen. Gemeinsam wird im Rahmen eines strukturierten Ablaufs systematisch nach Lösungsmöglichkeiten für schwierige Situationen gesucht. KB ist ein Verfahren, das in hohem Maße die Erfahrungen und Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder aktiviert und zur Problemlösung nutzt.

Auf diese Weise lernen die Teilnehmer/innen einer Kollegialen Beratung, berufliche Prozesse besser zu bewältigen, Kooperationsverhalten zu entwickeln, fundiertere Entscheidungen zu treffen, Belastungen zu mindern und damit insgesamt erfolgreicher zu agieren.

Beratungsanliegen/„Fälle“

Fall-Beispiele:

- Ich komme mit einem bestimmten Teilnehmer nicht klar, verstehe sein Verhalten nicht, kann nicht nachvollziehen, warum er sich so verhält.
- Ich habe als Dozent/in einen Konflikt mit einem Teilnehmer/einer Teilnehmerin oder einer Gruppe von Teilnehmenden und weiß nicht, wie ich mich verhalten soll.
- Ich komme mit meiner Rolle als Lehrender nicht klar, habe das Gefühl, keinen Zugang zu den Lernenden zu bekommen.
- Wenn ich etwas über die Lebenswelt der Teilnehmenden erfahre, beschäftigt mich manches so, dass ich außerhalb des Unterrichts nicht mehr richtig abschalten kann.
- Ich habe einen Konflikt mit einem Kollegen und möchte wissen, wie ich damit umgehen kann.
- Zwei oder mehrere Teilnehmer/innen in der Lerngruppe haben einen Konflikt untereinander, der das Lernklima negativ beeinflusst. Ich möchte diesen Konflikt lösen, damit das gemeinsame Lernen wieder besser funktioniert.
- Einer der Lernenden lässt deutlich in den Leistungen nach und ich möchte mit ihm darüber ins Gespräch kommen.
- Ich habe in meiner Gruppe einen neuen Lernenden bekommen und möchte ihn gut integrieren.

Abgrenzung: Kollegiale Beratung - Intervision - Supervision

Kollegiale Supervision/Intervision und *Kollegiale Praxisanleitung* sind häufig synonym verwendete Begriffe. Der Übergang zwischen der *Kollegialen Beratung* und einer *Supervision* ist fließend. Auch in der *Supervision* steht die Bewältigung von belastenden Situationen im beruflichen Alltag, ein „Nachdenken unter Anleitung“² im Vordergrund. Neben dem Training professionellen Verhaltens geht es auch um die Findung und Akzeptanz der eigenen Rolle, die Entwicklung eigener Stärke und Durchsetzungskraft oder beispielsweise die Bearbeitung von überhöhten Ansprüchen. Allerdings findet *Supervision* mit einem meist von außen kommenden *Supervisor* statt, der dafür ausgebildet ist. Bei Fällen, die einen bestimmten Belastungsgrad des zu Beratenden übersteigen, die einen hohen Anteil in der Beziehungsebene haben oder ein Konflikt zwischen den Personen in einem Team oder einer Gruppe das Thema ist, ist eine professionelle *Supervision* passender und wirkungsvoller als eine KB. Darüber hinaus sind bei der KB Rollenverteilung und Reflexionsschritte zeitlich und formal strikt gegliedert (Ablaufschema), was einen kontinuierlichen und konsequenten Verlauf dieses Reflexionsprozesses sicherstellt.

Eine *Intervision* ist eine *Supervision* ohne *Supervisor*, sozusagen eine kollegiale *Supervision*. Im Unterschied zur *Kollegialen Beratung* gibt es hier aber kein festes Ablaufschema bzw. keines in dieser Systematik, wie sie im Folgenden noch vorgestellt werden wird.

² Lorent

Ähnliches gilt auch für die *Praxisreflexion*. Hierbei kann mit oder ohne Leitung die Praxis eines Lehrenden reflektiert werden. Es fehlt dabei aber ebenfalls ein Ablaufschema, wie es die Kollegiale Beratung enthält.

1.2 Wirkungsweise der Kollegialen Beratung

- Geschehnisse und Probleme können aus der Distanz und vom unmittelbaren Handlungsdruck befreit betrachtet und reflektiert werden.
- Einsichten in Mechanismen menschlicher Beziehungen, in die Kommunikation zwischen Menschen und in Handlungszusammenhänge können gewonnen werden. Somit wird die Entwicklung der eigenen Professionalität gefördert.
- Interpretations- und Bewertungsmuster eines Gegenübers (der Kollegen oder der Lernenden und anderer) zu verstehen, hilft, sich in den Antworten und Lösungen effektiver auf die Situation abstimmen zu können.
- Gegenstand der Betrachtungen sind nicht nur äußere, sondern auch innere Gegebenheiten, die eigenen und die des Gegenübers. Die Welt besser zu verstehen, fördert ein Gefühl größerer Zufriedenheit in der Arbeit.
- Durch die emotionale Annahme (Berater hören zu und geben das Gefühl, mit den Problemen nicht alleine dazustehen) erfährt der Ratsuchende Entlastung.
- Das Darstellen, Verbalisieren und Herausarbeiten führt zur Klärung und zum tieferen Verstehen des Problems.
- Durch einen Perspektivenwechsel kann sich der Ratsuchende das Problem von außen anschauen.
- Der Ratsuchende erhält eine Vielzahl von Ideen zur Lösung der Schwierigkeiten.
- Lösungs- und Handlungsalternativen können ausprobiert und reflektiert werden.
- Eventuell vorhandene tiefergehende Problemursachen können zum Vorschein gebracht werden (z. B. Störungen in der Familie oder im Kollegenkreis).³

³ Siehe auch T. Becker in Schlee/Mutzeck, Kollegiale Supervision, Heidelberg, 1966, S.12.

1.3 Vorteile der Kollegialen Beratung⁴

Die Kollegiale Beratung ist kostengünstig, zeitökonomisch, bedarfs- und adressatenorientiert. Sie eignet sich gut für selbstangeleitete Gruppen aus unterschiedlichen Handlungs- und Berufsfeldern und ermöglicht eine Zusammenarbeit von Mitarbeitern auch mit unterschiedlichen Kompetenzen und Hierarchiestufen.

Eigenverantwortlichkeit und Selbsthilfepotential der Beteiligten werden gestärkt. Das ist deshalb wichtig, weil die fortwährende Delegation von Schwierigkeiten an Dritte zu einer schleichenden Entprofessionalisierung von Mitarbeitern führen kann.

Die kommunikativen Fähigkeiten werden erweitert: teilnehmendes Zuhören, Ausdrücken von Gefühlen, Spiegeln, nicht-verletzendes Konfrontieren, Achtsamkeit für nonverbale Botschaften sowie die Reflexionsfähigkeit über das eigene Kommunikationsverhalten.

Die distanzierte Betrachtung ermöglicht einen unbeschwerten Blick auf Ungereimtheiten, Konflikte und (Schein-)Harmonien im Alltag. Die Transparenz und hohe Strukturierung des Verfahrens verhindert dabei, dass Teilnehmer durch vorschnelle Bewertungen anderer „überfahren“ werden und nicht zu ihrer eigenen Lösung finden. Reine Zuhörer erhalten bei den Fallbesprechungen Anregungen und Handlungsmöglichkeiten für ähnlich gelagerte eigene Probleme.

1.4 Voraussetzungen und Grenzen der KB

Für eine erfolgreiche Kollegiale Beratung sind die folgenden Aspekte grundlegend wichtig und Voraussetzung:

- **Vertrauen:** Die Gruppe von Lehrenden, die die KB über einen längeren Zeitraum durchführen möchte, sollte ohne größere interne Spannungen oder Konflikte sein. Andernfalls fehlt das Vertrauen darin, eigene Fälle offen darzustellen und gemeinsam konstruktiv Ideen zu produzieren. Ggf. sollte die Gruppe zunächst die Spannungen und Konflikte mit einem Berater in einer Supervision bereinigen.
- **Vertraulichkeit:** Verschwiegenheit über Inhalt und Abläufe nach außen ist ein absolutes Muss.
- **Unterstützung:** Alle Teilnehmer/innen einer KB sollten vom Bemühen um gegenseitige Unterstützung geleitet werden.

⁴ Textteil ist leicht sprachlich verändert entnommen aus: T. Becker und hiba gmbh „Kollegiale Beratung“. Er bezieht sich dabei auch auf Schlee/Mutzeck, sowie auf Fallner/Gräßlin

- Wertschätzung: Eine wechselseitige Wertschätzung fördert die Offenheit.
- Klares Setting: Es gibt Vereinbarungen, einen Kontrakt und klare Regeln.

Die Kollegiale Beratung hat ihre Grenzen. So können beispielsweise psychische Beeinträchtigungen der ratsuchenden Persönlichkeit in diesem Beratungsprozess nicht aufgehoben oder bearbeitet werden. Die KB kann also kein Therapieersatz sein.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich, wenn das gegenseitige Vertrauen fehlt oder Spannungen und Konflikte in der Gruppe unter den Teilnehmenden das sachgerechte Auseinandersetzen in den Hintergrund treten lässt und sozusagen am Fall die Ungereimtheiten in der Beziehung aufgearbeitet werden soll. Hinderlich ist auch, wenn „strategische“ Themen nicht „öffentlich“ gemacht werden können.

An seine Grenzen kommt der Kollegiale Beratungsprozess ebenso, wenn die Inhalte im vorgegebenen Rahmen nicht zu bearbeiten sind, also bei Anliegen mit hoher fachlicher Spezialisierung oder hoher Komplexität, bzw. wenn externes Wissen nötig ist.

Selbstverständlich gibt es auch institutionelle und strukturelle Grenzen, wenn es auf der Leitungsebene keine Unterstützung gibt und ein solcher Prozess nicht gewollt ist, wenn zu wenig Zeit oder kein geeigneter Raum zur Verfügung steht oder die KB zur subtilen Kontrolle der Mitarbeiter herangezogen wird.

2 Durchführung einer Kollegialen Beratung

2.1 Vereinbarungen in der konstituierenden Sitzung

Wenn Sie eine KB durchführen wollen brauchen Sie zunächst eine Gruppe von interessierten Personen, die nicht aus dem gleichen Berufsfeld kommen müssen. Es kann zwar hilfreich sein, dass alle dieselbe Tätigkeit ausüben, ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Wichtig ist aber, dass die Personen nicht zu eng zusammenarbeiten und dieselben Lerner begleiten, sonst hat man zu wenig Distanz zum Fall einer Person aus der Gruppe.

Wenn Sie mehr als drei Personen gefunden haben, die sich auf eine längere Arbeit miteinander einlassen wollen, kommen Sie mit diesen Personen zu einer *konstituierenden Sitzung* zusammen. Dort wird miteinander vereinbart, wie gearbeitet wird.

Folgende Einzelaspekte müssen geklärt werden:

- Wie oft und wann treffen wir uns zu einer KB?
- Wer wird dabei sein? Wer gehört zur festen Gruppe dazu?
- In welchen Abständen können zusätzlich interessierte Personen aufgenommen werden?
- Für welchen Zeitraum treffen wir uns? (90 Minuten oder länger pro Sitzung oder führen wir eine Blockberatung durch, z.B. ein Tag im Vierteljahr, damit dann mehrere Fälle bearbeitet werden können?)
- Wie arbeiten wir dann? Welche Regelungen sollen gelten und die Kommunikation erleichtern? (siehe Kontrakt)
- Wer moderiert wann?
- Wie entscheiden wir uns für die Fälle/für den Fall, die/der in einer Sitzung bearbeitet werden/wird?
- Wie bereiten wir Fälle vor?
- Nach welchem Ablaufschema arbeiten wir?

Es kann auch nötig sein, dass Sie (als Expert/in) in dieser ersten Sitzung, abhängig vom Kenntnisstand der anwesenden Personen, zunächst darüber informieren müssen, was eine KB ist, wie sie abläuft, wer welche Rolle übernimmt etc.

2.2 Rollen in der Kollegialen Beratung

Fallerzähler / Fallgeber

Der Fall erzähler/Fallgeber bringt ein Schlüsselthema, ein Erlebnis, das ihn beschäftigt oder eine bestimmte Person ein, mit der er Schwierigkeiten hat oder die er besser verstehen will. Der Fallgeber sollte seinen Fall möglichst plastisch und konkret beschreiben, um seine Innensicht für andere nachvollziehbar zu machen. Dazu gehören auch Gedanken, Gefühle und körperliche Reaktionen (z.B. „Immer, wenn ich mit ihr rede, werde ich sehr müde.“), die die Situation ausgelöst haben. Auch Erwartungen an die eigene Arbeit und den anderen Betroffenen sollten artikuliert werden.

Moderator

In der KB wird nach einem vorher vereinbarten, festen Schema vorgegangen, das von einer Person moderiert werden sollte. Diese Rolle kann von einem Gruppenmitglied selbst übernommen werden. Dabei ist oft hilfreich, wenn ein Profi zunächst eine Einführung in die Methode gibt und beispielhaft 2 bis 3 Fälle bzw. Anliegen moderiert.

Der Moderator leitet die Gruppe durch alle Phasen der KB. Er sorgt für die Einhaltung der vorher vereinbarten Regeln, die Schrittfolge der Arbeitsschritte, stellt ggf. Methoden bei den einzelnen Phasen zur Verfügung und ist Garant der Zeitstruktur, d. h. er behält den Überblick über die vereinbarte Zeit und sorgt dafür, dass jeder Phase eine angemessene Zeit eingeräumt wird. Es empfiehlt sich auf einem Plakat die Phasen zu benennen und die dafür jeweils vorgesehenen Zeiten, damit auch die Gruppe sich orientieren kann. Der Ablauf der KB wird durch die Einhaltung eines bestimmten Ablaufschemas strukturiert

und vor allem diszipliniert. Der Moderator achtet aber auch auf einen respektvollen Umgang miteinander.

Berater

Diejenigen in der Gruppe, die keinen Fall eingebracht haben, bzw. deren Fall nicht für die Sitzung ausgewählt wurde, sind in der Rolle der *Berater*. Beratung in diesem Sinne ist eine Dienstleistung für den Fallgeber, d. h. orientiert an seinen Anliegen werden Ideen gesammelt. Die Berater lassen sich durch den Moderator für die Dauer der KB anleiten, hören aufmerksam zu, stellen Verständnisfragen und geben sowohl in der Verstehens- und Hypothesenphase wie auch in der Lösungsphase ihre Ideen ein.

Das Beraterteam durchläuft im Prozess der KB folgende 4 Stufen:

1. Zuhören
2. Nachfragen
3. Ursachen analysieren und Zusammenhänge verstehen
4. Lösungsvorschläge finden.

Wie Fallner/Gräßlin beschreiben, ist die Absicht dieser Reglementierung, dass das Beraterteam vor der Unterbreitung von Lösungsvorschlägen ein vollständiges Verständnis des Falls erreichen kann. Um die Erforschung wichtiger Hinweise und Details durch vorschnelle Deutungen nicht zu stören, ist ein Überspringen von Phasen nicht zulässig.

Es gibt keine festen immerwährenden Rollenverteilungen unter den Teilnehmenden einer KB. Die Rollen werden jedes Mal vorab für die jeweilige Sitzung festgelegt, denn meistens weiß man vorher nicht, welcher Fall oder welche Situation aus dem Erleben der Teilnehmenden bearbeitet wird und es ist daher auch nicht geklärt, wer der Fallgeber und wer die Berater sein werden. Die Rolle des Moderierenden sollte möglichst schon eine Sitzung vorher festgelegt werden. Die Gruppe kann auch einen festen Plan einrichten, in dem geregelt ist, wer wann mit der Moderation dran ist.

2.3 Wichtige Aspekte bei der Durchführung der KB

Gruppengröße

Die ideale Gruppengröße liegt für die KB zwischen 3 und 12 Teilnehmer/innen. Bei größeren Gruppen sollte man sich überlegen, die Gruppe zu teilen oder aber im „Fishbowl“ („Aquarium“) zu arbeiten. Dabei hat man einen Innenkreis, der arbeitet, und einen Außenkreis, der zu bestimmten Kriterien beobachtet und am Ende bei der Auswertung Stellung bezieht: 5 oder mehr Teilnehmer/innen sitzen im Innenkreis und beraten das Anliegen, die anderen sitzen im Außenkreis und hören während der Beratung zu. Eventuell gibt es im Innenkreis einen freien Stuhl, der von einem aus dem Außenkreis zeitweise besetzt werden könnte. Derjenige darf dann für die Zeitspanne, in der er den Stuhl besetzt, mitreden. Nach der Beratung eines Falls können – bei einem entsprechenden Zeitkontingent – die Gruppen wechseln. Die Personen des Außenkreises sitzen jetzt innen und beraten einen neuen Fall.

Zeitraahmen

Für eine vernünftige Fallbearbeitung, von der Entscheidung für einen bestimmten Fall bis hin zur Auswertung der Arbeit, benötigt man mind. 90 Minuten. Sind Gruppen mit der Methode sehr vertraut oder ist der Fall/ die Situation wenig komplex, kann man u. U. auch mit 60 Minuten auskommen.

Kontrakt

Es empfiehlt sich am besten vorab, z.B. in der konstituierenden Sitzung, einen Kontrakt miteinander zu schließen, nach dem Motto „Was soll hier gelten?“. Folgende Regeln könnten hilfreich sein:

- Alles Gesprochene bleibt im Raum. Das bedeutet Vertrauen und Vertrauensschutz für alle Mitglieder der Gruppe.
- Alle bemühen sich um eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Teilnehmenden. Abwertungen sind tabu.
- „Querdenker“ sind willkommen.
- Beteiligte respektieren die Entscheidung des Ratsuchenden ohne Vorbehalte. Jede „Weltsicht“ hat ihre Berechtigung und ihr „Körnchen Wahrheit“.
- Es spricht einer, alle anderen hören zu.

Fragen, wie die Zusammensetzung der Gruppe, Häufigkeit und Ausgestaltung der Treffen (z.B. ob die Aufgabe der Moderation rouliert), Zeitrahmen und Raumfrage sollten ebenfalls vorab vereinbart werden. In manchen Gruppen ist es auch sinnvoll, sich zu Beginn über Feedback-Regeln zu verständigen. Geklärt werden muss ebenso, ob die Teilnehmenden immer die gleichen sind oder die Zusammensetzung sich verändert, ob, wie und zu welchem Zeitpunkt neue Interessierte aufgenommen werden. Eine gewisse Kontinuität in der Zusammensetzung der Gruppe ist für ein vertrauensvolles Arbeiten und einen gemeinsamen Lernprozess von großer Bedeutung.

Neben den sachlichen und objektiven Gegebenheiten in einem Fallverstehen sind vor allem auch die persönlichen Gefühle und Assoziationen wichtig. Das können Impulse, Bilder, Phantasien, eigene Erlebnisse und Erinnerungen, sowie Querverbindungen und Indizien sein. Sie ermöglichen neben dem kognitiven einen emotionalen Zugang.

Um ein Gelingen der KB zu fördern, ist es notwendig, sich gemeinsam über bestimmte Grundhaltungen zu verständigen und sich mit den Phasen und den dazu gehörenden Rollen vertraut zu machen.

Der Fall/das Anliegen des Fallgebers

Kim-Oliver Tietze schreibt in seinem Buch „Kollegiale Beratung“:

„Der Fall oder das Anliegen kann eine erlebte vergangene, noch aktuelle oder bevorstehende berufliche Situation sein, die ihn derzeit innerlich beschäftigt und

- in der der Fallerzähler einen Schritt weiterkommen möchte,
- für die er eine Lösung entwickeln will,
- für die er Ideen erhalten möchte,

- aus der er etwas für die Zukunft lernen möchte,
- die er verarbeiten möchte oder
- zu der er Stellungnahmen oder Meinungen der Gruppe hören möchte.“⁵

Er beschreibt weiterhin, dass

„...in der Kollegialen Beratung vor allem eine individuelle, personenbezogene Perspektive eingenommen wird. Der praktikable Ansatz für Veränderungen ist stets der jeweilige Fallbezügler und sein Verhalten, was sich in der Frageform „Wie kann *ich* ...?“ spiegelt. Fragen der Organisation insgesamt oder unmöglich erscheinender Rahmenbedingungen können im Verlauf zwar thematisiert und herausgearbeitet werden. Im Rahmen der KB kehrt man jedoch immer wieder zu der Frage zurück, durch welche Haltungen und Verhaltensweisen der Einzelne stärkeren Einfluss (zurück-)gewinnen kann, um diese Aspekte zu verändern.“⁶

2.4 Einzelne Arbeitsschritte der Kollegialen Beratung

Ich gehe in der folgenden Darstellung davon aus, dass bereits in der Sitzung vorher vereinbart wurde, wer die anstehende KB moderiert oder dass es einen Plan für ein halbes Jahr gibt und festgelegt ist, wer dran ist. Dieses Vorgehen ermöglicht ein zügiges Beginnen und verhindert, dass jede Beratungssitzung wieder neu nach einem Moderierenden gesucht werden muss. Sinnvoll ist auch, dass der Moderator eingestimmt ist und sich ein wenig auf seine Rolle vorbereiten kann.

- 1. Kurzvorstellung der persönlichen Fälle/Beratungsanliegen „Casting“⁷**
In der Gruppe wird der Moderator fragen, wer heute Beratungsanliegen oder einen Fall hat („Ein Problem/eine Situation in meiner Arbeit, die mich noch beschäftigt ...“). Diejenigen, die Anliegen zur Bearbeitung mitgebracht haben, werden mit einem „falltypischen Satz“, mit ein paar Schlagwörtern den Fall vorstellen, so dass die Gruppe einige Daten für die Auswahl hat.
- 2. Fallauswahl**
Die Gruppe verständigt sich, welcher Fall vorrangig bearbeitet werden soll. Auch die Auswahl mehrerer Fälle ist möglich.
- 3. Fallschilderung / Falldarstellung**
Der/die Ratsuchende schildert den Fall anschaulich, skizziert oder präsentiert mit Medien (z. B. anhand einer vorbereiteten Wandzeitung oder eines Soziogramms auf Papier). Die Beratenden hören intensiv zu, achten darauf, welche Gedanken und Gefühle die Schilderung in ihnen auslöst und machen sich Notizen.
- 4. Verständnisfragen**

⁵ Kim-Oliver Tietze: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek, 2003, Seite 69

⁶ ebs., Seite 33

⁷ Der Begriff stammt aus dem Ablaufmodell von Kim-Oliver Tietze

Die Beratenden können Verständnisfragen an den Ratsuchenden stellen. Der Moderator sorgt dafür, dass sich in dieser Phase nicht schon Hypothesen, Interpretationen oder gar „Rezepte“ in die Fragerunde mischen. Hinderlich für das anschließende Fallverstehen wäre auch, wenn sich der Fallgeber in die Ecke gedrängt fühlt und anfängt, sich zu rechtfertigen.

5. Schlüsselfrage/Anliegen

Der Fallgeber formuliert eine Schlüsselfrage. Diese für ihn wichtige mit dem Anliegen verbundene Frage ermöglicht die Bearbeitung des Falls und die zielgerichtete Suche nach Lösungen. Der Fallgeber wird dabei vom Moderator unterstützt, der bei der Formulierung hilft und durch Spiegeln (d.h. Wiederholen des Gesagten mit eigenen Worten) auffordert, an der Fragestellung zu feilen, wenn diese für den Fallgeber selbst nicht ganz klar ist. Auch die gesamte Gruppe kann hier einbezogen werden.

Manche Ratsuchende bringen anstelle von Anliegen „Themen“ ein. „Erst wenn jemand „persönlich davon tangiert ist und es mit einer Fragestellung verbindet ...“⁸ wird ein Thema zum Anliegen. Statt der Formulierung „zeitgemäße Teilnehmermotivation“ würde ein Anliegen dann beispielsweise heißen: „Wie kann ich meine Kursteilnehmer motivieren? Ich denke da vor allem an zwei Leute aus meinem Kurs, die immer wieder mal fehlen und wenn sie da sind, abwesend wirken.“

Wichtig bei der Formulierung von Anliegen ist nach Friedemann Schulz von Thun in seinem Buch „Praxisberatung in Gruppen“⁹

- dass eine offene Frage enthalten ist,
- dass das Wort „ich“ darin vorkommt,
- dass die Frage eine positive Zielrichtung enthält, (Anmerkung der Autorin: statt „mangelnde Teilnehmermotivation“ etwa: „Wie kann ich Teilnehmer dazu motivieren, mehr von sich zu erzählen?“)
- dass die Erreichung des Ziels zumindest teilweise unter Kontrolle des Fallgebers ist.

Schulz von Thun schreibt weiter, dass er das Wort „Problem“ vermeidet und durch das Wort „Anliegen“ ersetzt. Das führt dazu, dass der Fallgeber leichter aus der Problembehaftetheit, in die man gerät, wenn man an einem Problem leidet, in ein Anliegen kommt.

6. Phase der Hypothesenbildung und des „Tiefenverstehens“

Mehrere Aspekte können in dieser Phase zum Tragen kommen:

Identifikation: Die Beratenden sagen, welche Erinnerungen an eigene Situationen und welche Gefühle die Fallschilderung in ihnen ausgelöst hat.

⁸ Friedemann Schulz von Thun in „Praxisberatung in Gruppen“, 6. Auflage, Weinheim 2006

⁹ dto.

Feedback:	Die/Der Ratsuchende meldet zurück, wie die Gedanken und Gefühle der Beratenden auf sie/ihn wirken.
Vermutungen:	Die Beratenden äußern Vermutungen zum vorgetragenen Beratungsfall („Was könnte zu dieser Situation geführt haben? Wo liegt das Problem?“)

Das Beratungsteam bespricht an dieser Stelle die Hypothesen zum Fall, äußert Vermutungen, stellt Querverbindungen her, äußert Assoziationen, aufkommende Bilder, eigene Erinnerungen und Gefühle und schaut auf das Geschehen im Fall aus einer Identifikation heraus („Ich als Herr X fühle mich ... in dieser Situation.“).

Der Moderator sorgt dafür, dass der Fallgeber sich nun zurücklehnen kann und sich anhört, welche Zusammenhänge hergestellt werden. Er kann sich auch Notizen machen. In manchen Gruppen kann es hilfreich sein, wenn sich der Fallgeber in dieser Phase mit dem Stuhl umdreht und mit dem Rücken zur Gruppe sitzt, weil die Gefahr groß ist, dass er immer neue Informationen eingibt und sich dadurch zu sehr „einmischt“. Es kann auch sein, dass es so der Beratergruppe leichter fällt, alle Gefühle, Wahrnehmungen und Deutungen anzusprechen.

Abhängig vom Fall (z. B. wenn es um einen Konflikt geht) kann es hilfreich sein, bereits vor der Fallvorstellung Identifikationsaufgaben zu verteilen. Jede in der geschilderten Situation vorkommende Person bekommt jemand aus dem Beraterteam zugeteilt. Ein Grüppchen versucht, sich bewusst in den Erzähler und seiner Nöte bzw. Deutungen hineinzuversetzen, ein weiteres Grüppchen wird dieses für den anderen noch Beteiligten im Konflikt oder in der geschilderten Situation tun. Diese Methode ermöglicht, dass auch vordergründig unbeliebte Personen gesehen werden und es im Verstehen zu einem Gleichgewicht kommt.

Der Moderator kann hier auch einzelne Personen fragen, was sie denken, fühlen und wie ihnen die Situation erscheint, wenn diese sich nicht beteiligen.

Ebenfalls abhängig vom Fall können hier weitere Methoden eingesetzt werden, wie beispielsweise ein Standbildsoziogramm oder die 4-Brillen-Methode. Diese Methoden werden an späterer Stelle ausführlich beschrieben.

7. Rückmeldung

Der Ratsuchende äußert sich nun zu den Hypothesen, Assoziationen, Bildern und Phantasien. Er meldet zurück, wie sie auf ihn wirken. Er hat jetzt auch die Gelegenheit, zu überprüfen, ob sich an seiner Fragestellung bzw. an seinem eingangs geäußerten Anliegen etwas geändert hat und kann ggf. sein Anliegen, den Fokus für die Lösungsfindung, neu formulieren.

Er hat hier die Möglichkeit, angeleitet durch den Moderator, sein Anliegen bzw. seine Frage für die Lösungssuche noch einmal zu konkretisieren, ggf. auch zu verändern. Das kann sinnvoll sein, wenn durch die Phase des Tiefenverstehens neue Aspekte hinzugekommen sind und er evtl. neue Erkenntnisse gewonnen hat.

8. Handlungsalternativen/Lösungen

Zunächst kann der Fallgeber kurz dazu Stellung nehmen, was er schon an Lösungsmöglichkeiten ausprobiert hat. Die Beratenden überlegen sich verschiedene Handlungsvorschläge, mit denen der Ratsuchende seinen Fall klären oder weiter bearbeiten könnte bzw. wie er reagieren und agieren könnte. („Ich an Deiner Stelle würde ...“ „Es wäre sinnvoll ...“ usw.). Alle Vorschläge und Lösungen sind erlaubt. Der Fallgeber lässt wieder die anderen arbeiten und hört sich die Vorschläge an.

Bewährt hat sich, die Vorschläge, bzw. Stichpunkte zu jedem Vorschlag auf Moderationskärtchen zu notieren. Diese werden dann in einer Präsentation, sozusagen als „Geschenk“ vor dem Fallgeber ausgelegt. Zur Nachbearbeitung sind die Vorschläge dem Fallgeber dadurch eher präsent und er kann sie für sich nochmals strukturieren.

Lösungsvorschläge können in großen Beratergruppen auch in Kleingruppen gesammelt werden.

9. Einschätzung

Der Ratsuchende wählt aus den Handlungsvorschlägen die für ihn vielversprechendsten aus. Impulse könnten sein: „Was möchte ich versuchen? Was war spannend? Was irritiert mich? Was interessiert mich nicht?“. Er kann dabei die beschriebenen Kärtchen sortieren, einige näher zu sich heranlegen und manche auch weiter weglegen. Ggf. muss dann miteinander an dem einen oder anderen nur kurz skizzierten Vorschlag noch gefeilt werden.

Der Fallgeber teilt nun der Beratergruppe auch mit, welchen Weg er voraussichtlich gehen wird.

10. Reflexion:

Die Beratenden und der Fallgeber sprechen darüber, wie sie sich jetzt fühlen und wie der Beratungsprozess aus ihrer Sicht verlaufen ist. Sie überlegen, ob und wie sie von der Fallbearbeitung profitiert haben. Auch ein Abschlussblitzlicht kann diese Funktion übernehmen. Ein kurzes Feedback für den Moderator ist sinnvoll.

Zum Abschluss wird der Moderator einen Dank an alle Beteiligten aussprechen.

2.5 Ablaufschema

Arbeitsschritt / Zeitangabe	Fragen / Detailaufgaben
Entscheidung für ein bestimmtes Fallbeispiel <i>10 Min.</i>	Nach kurzer Benennung der angemeldeten Fälle: <ul style="list-style-type: none"> • Wer hat mit seinem Fall Handlungsdruck / Leidensdruck? • Was interessiert mich? • Wo kann ich mich am intensivsten beteiligen?
Fallgeber stellt den Fall oder die Situation vor und formuliert Beratungsanliegen <i>10 Min.</i>	Fallgeber überlegt sich, welche Fragestellung er damit verbindet – Schlüsselfrage
Fragen der Berater (Verständnisfragen) <i>15 Min.</i>	Informationsfragen klären, keine „verpackten“ Hypothesen oder „schnellen“ Lösungen
Hypothesen, Einfälle und Tiefenverstehen der Berater, Fallgeber schweigt und hört zu <i>20 Min.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bilder/Vergleiche fallen mir dazu ein <ul style="list-style-type: none"> - zur Situation? - zu den einzelnen Personen? • Wie ginge es mir an der Stelle von ...? • Wie ging es mir bei der Erzählung? (Alles ist wichtig, auch Müdigkeit, Wut und Aggression etc. können etwas mit dem Fall und seiner Psychodynamik zu tun haben.) • Einfälle zu möglichen Zusammenhängen, Hypothesen zu Hintergründen usw.
Schweigen <i>2 Min.</i>	Entschleunigt und gibt die Möglichkeit, das Gehörte kurz zu verarbeiten
Fallgeber nimmt Stellung (überprüft ggf. seine Fragestellung/ Anliegen) <i>5 Min.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist mir beim Zuhören aufgefallen? • Wo konnte ich mich wiederfinden, innerlich anhängen? • Welche „Fährte“ fand ich interessant?
Lösungsvorschläge und Ideen – Berater sammeln, Fallgeber hört nur zu	<ul style="list-style-type: none"> • Was würde ich an seiner Stelle tun? • Was habe ich in vergleichbaren

15 Min.	Situationen gemacht? <ul style="list-style-type: none"> • Spontane Ideen, unabhängig davon ob realisierbar oder nicht
Fallgeber nimmt Stellung 5 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Was finde ich interessant? • Was möchte ich aufgreifen? • Wie ging es mir beim Zuhören?

Evtl. wird bei der nächsten Sitzung nachgefragt:

- Was ist mir nachträglich eingefallen?
- Was ist seit der letzten Besprechung passiert? Was wurde vom Fallgeber umgesetzt und mit welchem Erfolg?

Es handelt sich hier um einen *modularen Aufbau* der KB. In den hier vorgestellten Modulen, kann eine Vielzahl von Methoden zur Anwendung kommen. Abhängig ist diese von den Bedürfnissen des Fallgebers, dem Fall oder der geschilderten Situation selbst, von den Vorlieben der Gruppe, aber nicht zuletzt auch vom zur Verfügung stehenden Zeitrahmen.

Im Folgenden werde ich Ihnen unterschiedliche unterstützende Materialien vorstellen, die entweder der Fallvorbereitung dienen oder im Rahmen des Tiefenverstehens eingesetzt werden können.

3 Vorbereitung einer Kollegialen Beratung

3.1 Einstimmung

Wenn niemand einen Fall vorbereitet hat und die Teilnehmenden an einer KB erst eingestimmt werden sollen, eignet sich dafür eine geleitete Phantasie wie die folgende von Adelgard Steindl:

„Gehen Sie mit Ihren Gedanken in die Kurse, die Sie in den letzten Wochen mitgestaltet haben ... Vergegenwärtigen Sie sich die Teilnehmenden, mit denen Sie zusammenarbeiten ...

Lassen Sie sich einen Moment Zeit für die, mit denen Sie gern zusammen sind, die Sie sympathisch finden, die sie mögen ...

Sie hören ihre Stimmen ... sehen ihre Bewegungen ... Vielleicht fällt Ihnen eine Situation ein, die für Sie persönlich belebend ... anregend ... angenehm war ... Lassen Sie sich etwas Zeit ...

*Verabschieden Sie sich nun von dieser Situation.
Nun schauen Sie auf Teilnehmende, die im Moment für Sie nicht zum angenehmen Kreis gehören ... Lenken Sie Ihre Gedanken auf einen für Sie schwierigen Teilnehmenden.*

Sie erleben ihn ... Sie sehen ihn an

- seinen Gesichtsausdruck
- seine Körperhaltung
- seinen Gang

Sie hören seine Stimme, wenn er mit Ihnen oder anderen Kursteilnehmern spricht ... Achten Sie auf Gefühle, die Ihnen kommen ...

Vergegenwärtigen Sie sich eine Situation, vielleicht war diese Situation während des Kurses ... oder danach ...

Vielleicht waren auch andere Teilnehmer mit in diese Situation verwickelt ...

Lassen Sie sich einen Moment Zeit zur Betrachtung dieser Situation. Sie haben Abstand und sind Beobachter.

Nun verabschieden Sie sich bitte ... und kommen wieder hierher zurück.

Der Moderator liest diese geleitete Phantasie zu Beginn der Arbeit langsam und mit Pausen dazwischen vor und stimmt so die Teilnehmenden ein, einen „Fall“ zu suchen.

3.2 Reflexionsfragen zur Vorbereitung einer Fallarbeit¹⁰

Es empfiehlt sich, dass der Fallgeber vor dem Einbringen seines Anliegen in die Gruppe die Situation, für die er einen Rat sucht, vorab für sich selbst ein wenig genauer „beleuchtet“. Folgende Fragen können dabei für seine Reflexion hilfreich sein:

- Was ist vorgefallen?
- Wer war beteiligt?
- Was war davor? Was ist vorausgegangen?
- Wann tritt das Problem auf? In welchen Situationen? In Anwesenheit welcher Personen?
- Kommt es öfter vor, gibt es Wiederholungen?
- Wie lässt sich die Beziehung zwischen mir und meinem Gegenüber beschreiben?
- Welche Rolle habe ich in dieser Situation eingenommen?
- Wer leidet unter dieser Situation?
- Was habe ich bisher versucht?
- Wie ist der jetzige Stand?
- Was wollen andere im Kontakt mit mir erreichen?
- Was habe ich mir vorgenommen? Was will ich erreichen?
- Mit welchen Schwierigkeiten rechne ich?
- Wie könnte ich verhindern, dass es zu einer Lösung kommt?
- Was wäre meine Frage an die Beratung?

3.3 Beziehungssoziogramm

Für eine Fallvorbereitung vor der Zusammenkunft der Gruppe eignet sich auch ein *Beziehungssoziogramm*. Sie können es aber auch im Rahmen einer Fallbearbeitung einsetzen, indem man während des Erzählens oder nach der Fallschilderung des Fallgebers auf einen Flipchart für alle sichtbar dieses Beziehungssoziogramm¹¹ erstellt.

In der folgenden Anleitung wird der Kursteilnehmer, der vom Ratsuchenden immer wieder als „schwierig“ empfunden wird, mit „Betroffener“ bezeichnet.

Leitfaden zur Erstellung eines Beziehungssoziogramms

1. Überlegen Sie, welche Personen in der Umgebung des Betroffenen wichtig sind, zu wem er eine emotional bedeutsame Beziehung hat. Es können auch Personen sein, die nicht mehr leben oder in großer Distanz zum Betroffenen leben.
2. Die betreffende Person, die Sie darstellen wollen, malen Sie in einem Kreis in die Mitte.

¹⁰ Der Fragenkatalog ist in Zusammenarbeit mit Adelgard Steindl im Rahmen einer Seminarvorbereitung entstanden.

¹¹ Die hier vorgestellte Anleitung für das Beziehungssoziogramm ist in Anlehnung an das Modell von C. Dr. Angela Janousch entstanden

3. Stellen Sie nun das Beziehungsnetz grafisch dar und kennzeichnen Sie die Personen des sozialen Umfeldes des Betroffenen mit Symbolen. Weibliche Personen werden durch einen Kreis, männliche durch ein Quadrat dargestellt. Wenn Sie die dargestellten Personen aus dem Umfeld mit Namen kennen, können Sie in den Kreis oder ins Quadrat auch klein die Namen schreiben.
4. Drücken Sie durch die Entfernung des Symbols einer Person vom Betroffenen aus, wie viel emotionale Nähe oder Distanz, Vertrautheit oder Fremdheit Sie zwischen dem Betroffenen und den anderen besteht.
5. Drücken Sie durch Pfeile zwischen den Symbolen der Personen die Art und Qualität der gegenseitigen Beziehungen aus. Dabei bedeuten:

Positive Beziehung (Anziehung, Sympathie) ++++++

Negative Beziehung (Ablehnung, Antipathie) -----

Ambivalente Beziehung (mal so und mal so) - - - - -

Einseitige Wahl -----▶

Gegenseitige Wahl ◀-----▶

6. Stellen Sie – soweit es Ihnen möglich ist – auch solche Personen im Beziehungssoziogramm dar, zu denen sich der Betroffene eine Beziehung wünscht, ohne sie bisher verwirklichen zu können. Nehmen Sie dafür eine Wellenlinie.
7. Versuchen Sie, die Beziehungen zwischen den anderen Personen des Beziehungssoziogramms durch Pfeile und Linien zu kennzeichnen, soweit sie ihnen bekannt sind oder Sie darüber Vermutungen haben.
8. Wählen Sie auch Symbole für bestimmte subjektiv relevante Aspekte wie z.B. Ideen, Werte, Institutionen, Gegenstände usw., soweit diese eine emotionale Bedeutung in Ihrem Beziehungssoziogramm haben (z.B. Kirche, Geld, Sucht, Auto, Verein, Sport ...)

Dieses Beziehungssoziogramm können Sie auch für sich erstellen, wenn Sie im Mittelpunkt stehen oder mit einer Person oder mit mehreren in einem Spannungsverhältnis stehen. Setzen Sie dann in die Anleitung anstelle des Betroffenen sich selbst ein. Es kann Ihnen einiges verdeutlichen.

3.4 Fallvorbereitung nach dem Thomann-Schema

Wenn ausreichend Zeit vorhanden ist, kann man einen Fall nach dem Thomann-Schema¹² vorbereiten. Das Schema besteht aus 4 Feldern mit einem „Dach“, in dem eine „Überschrift“ zum Fall bzw. zur Situation steht. Die Überschrift soll den Kern des Anliegens möglichst kurz und prägnant

¹² Das Thomann-Schema ist im Buch von Friedemann Schulz von Thun auf Seite 34 ff zu finden. Auch die hier verwendete Abbildung ist daraus.

ausdrücken, z. B. „er kam, sah und fehlte“. Auch ein passender Buch- oder Filmtitel kann den Fall treffend beschreiben. Grundsätzlich sind einfache, knappe Formulierungen ausreichend, wie z. B. „er fehlte oft“ oder „zwei, die sich immer wieder streiten“.

Das Feld „Systemischer Kontext“ (links oben) ist vorgesehen für den strukturellen Hintergrund des Anliegens. Hier fertigen Sie eine kleine Zeichnung an, „aus der hervorgeht, wie die beteiligten Menschen hierarchisch/funktional/historisch miteinander verknüpft sind. Auch soll die eigene Stellung und Rolle im Ganzen sichtbar werden.“¹³

Ins Feld „Anliegen“ (rechts oben) kommt die Schlüsselfrage.

Im Feld „konkrete Schlüsselsituation“ (links unten) geht es um eine „Schlüsselsituation“, an die sich der Fallgeber erinnern kann,

„...oder die er sich vorstellt, sofern das Anliegen sich auf eine zukünftig zu bewältigende Situation bezieht. Hier treten oft Menschen mit konkreten Sätzen usw. auf. Auf jeden Fall soll hier eine Szene dargestellt werden, in der das Problem exemplarisch konkret erlebbar geworden ist.“¹⁴

Im Feld „Innere Situation des Protagonisten“ (das Wort „Protagonist“ meint hier den Fallgeber) (rechts unten) stellen Sie dar, was in Ihnen als Fallgeber vorgeht. Welche Gedanken, Gefühle, innere Stimmungen regen sich in mir? Sie selbst zeichnen sich mit einem großen, dicken Bauch und zeichnen da hinein, was in Ihnen vorgeht, so als ob Sie in Ihrem Bauch ein „inneres Team“ hätten, das verschiedene Meinungen äußert. So können Sie auch mehrere unterschiedliche Gefühlregungen oder Ambivalenzen darstellen.

¹³ dto.

¹⁴ dto.



Abb. 7: Praxisbeispiel für ein ausgefülltes Thomann-Schema

4 Unterstützende Methoden im Verlauf der KB

4.1 Das Standbildsoziogramm (Aufstellung)

Das Standbildsoziogramm kann während einer Fallarbeit verwendet werden. Der Moderierende leitet es an. Dabei wird zunächst der Fallgeber gefragt, ob er damit einverstanden ist, das Geschehen in einem Standbild aufzustellen und die Berater, ob sie sich als „Material“ zur Verfügung stellen. Das Standbildsoziogramm ist besonders hilfreich, wenn der Fall und das darin vorkommende Beziehungsgeflecht sehr komplex sind.

Modellierung eines Standbildes durch den Fallgeber

1. Der Fallgeber stellt Personen aus der Beratergruppe sozusagen als „Stellvertreter“ für die Beteiligten seines zu beratenden Falles auf. Dabei wählt er auch eine Person für sich selbst aus. Wichtige Aspekte, wie Fehlzeiten, Schulden, Sucht, usw. werden mit aufgestellt.

Dabei sucht er sich zunächst eine Person aus dem Beraterkreis für den Hauptbetroffenen aus und stellt ihn in die Mitte des Raumes. Hierbei „modelliert“ der Fallgeber die aufgestellte Person in der Körperhaltung (wie eine Statue, die entsteht) so lange, bis die Körperhaltung

(einschließlich der Mimik) der Situation entspricht, also „passt“. Wenn der Fallgeber selbst der Hauptbetroffene ist, sucht er sich auch eine Person aus dem Beraterkreis für sich selbst und modelliert diese. Wichtig dabei ist auch – wie beim Beziehungssoziogramm – dass die Haltung der Personen, die aufgestellt werden zueinander modelliert wird. Beispielsweise jemand dicht hinter dem Betroffenen steht und die „schützende Hand“ über ihn hält, ihn beim Arm nimmt, wohlwollend begleitend oder weit weg und abgewandt vom Hauptbetroffenen steht usw.

2. Der Fallgeber setzt sich nun hin und schaut zu, was geschieht. Er greift nicht mehr ein, bis er vom Moderierenden wieder einbezogen wird.
3. Wenn alle wichtigen Personen aus dem Beziehungsgeflecht (Beschränkung auf die Wichtigsten) in einem Standbild zueinander aufgestellt sind, beginnt die Einfühlung, d.h. jeder der aufgestellten Personen, die eine Person aus dem Beziehungsgeflecht des Falls repräsentiert, fühlt sich in die „Rolle“/ die darzustellende Person ein. Sie kann evtl. die Augen dabei schließen. Es sind hier Gefühle, Befindlichkeiten und innere Bilder wichtig. Gefühle und Aspekte, die in der Einfühlung auftauchen, werden mitgeteilt. Der Moderierende sorgt dafür, dass jede der aufgestellten Personen drankommt. Jede Person überlegt sich einen Satz, der aus ihrer Sicht zur Situation passt und teilt ihn mit. Es ist hilfreich, wenn der Moderator jeder Person dafür ein bisschen Zeit gibt und sie zur Spontaneität ermuntert.
4. Der Moderator fragt jede der aufgestellten Personen:
 - Was empfindest du an deinem Platz? Wie fühlst du dich?
 - Was hättest Du gern mehr/weniger?
 - Was ist bedrohlich? Wer/was macht am meisten Druck?
 - Spürst Du einen Impuls?
 - Wohin zieht es Dich?
5. Veränderung:
Jetzt kann jede der aufgestellten Personen ausprobieren, wie sich Geflecht und Geschehen verändern, wenn sie ihre Haltung (Körperhaltung) und/oder die Position verändert. Jede Person kann nun den Platz einnehmen, an dem sie sich am wohlsten fühlt, ohne Worte. Sie kann nachspüren, wie sie sich fühlt am jeweiligen Platz.

Der Moderierende begleitet diesen Prozess und sorgt dafür, dass sich immer nur einer bewegt, nicht alle gleichzeitig.
6. Auch der Fallgeber kann jetzt „ummodellieren“, kann das Standbild verändern, um etwas auszuprobieren.
7. Am Ende bedankt sich der Moderierende bei allen Mitmachenden und das Standbild wird aufgelöst.

In der Runde wird nun darüber gesprochen, was sich durch das Standbild und seine Veränderung gezeigt hat. Auch irritierende Aspekte sind dabei wichtig. Es geht allerdings hier noch nicht darum, wie der Moderierende seine Arbeit gemacht hat, und was man hätte anders machen können, sondern an dieser Stelle liegt der Fokus nur auf den Inhalten.

Für die Auswertung des Beratungsablaufs ist an späterer Stelle (nach der Fallbearbeitung) ausreichend Zeit.

4.2 Die Vier-Brillen-Methode

Diese Methode stammt aus der systemischen Beratung und ist gut einsetzbar in der Phase des Tiefenverstehens.

Die einzelnen Arbeitsschritte

Mit Ausnahme der Phase des Tiefenverstehens sind die Arbeitsschritte identisch mit denen der Kollegialen Beratung.

1. Schritt: Fallauswahl
 2. Schritt: Falldarstellung
 3. Schritt: Verständnisfragen
 4. Schritt: Schlüsselfrage formulieren
 5. Schritt: Gruppenarbeit zum Tiefenverstehen
- In dieser Phase werden vier Gruppen gebildet, die den Fall jeweils *durch eine andere Brille betrachten*:

- **Brille der Analytiker** (analytisches Sondieren, Aufstellen von Hypothesen, benennen von möglichen Zusammenhängen)
Folgende Fragen sind wichtig:
 - Was steckt hinter dem Verhalten?
 - Wie erklären wir uns das Problemverhalten?
 - Wer hat welche Anteile und was motiviert beide Beteiligten?
 - Welche Probleme ließen sich am ehesten lösen und welche nicht so leicht?
- **Brille der guten Geister und Feen** (Was würde den Beteiligten gut tun - unabhängig von der Realisierbarkeit?)
Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:
 - Was wünscht sich die betreffende Person an Unterstützung?
 - Wie können wir sie positiv bekräftigen/ermutigen?
 - Was bräuchten die anderen Beteiligten an Unterstützung und Ermutigung?
- **Brille der Weisen** (Empfehlungen mit Handlungsorientierung, auch mit Mut zu neuen Wegen)
Handlungsleitende Aufforderungen für die Gruppe sind:
 - Wir tragen alle Erfahrungen zur Problemlösung zusammen.

- Wir halten auch die unorthodoxen Ideen fest, um neue Wege aus dem Problem zu gehen.
 - Probiere einmal etwas ganz anderes aus, was schon etwas Mut erfordert? Was wäre das?
- **Brille der Narren** (Situation verfremden: Metapher, Bilder, Fabel, Geschichte oder Märchen)
Leithinweise für die Gruppe sind:
 - Wir finden für die Fallsituation eine Metapher / einen Titel.
 - Wir stellen die Situation in Form einer kurzen Geschichte/ eines Märchens/einer Fabel/eines Films dar.
6. Schritt: Zusammentragen der Gruppenergebnisse
In der oben genannten Reihenfolge tragen die Gruppen die Ergebnisse zusammen - manche Gruppen verbal, manche visualisiert auf einem Plakat und manche szenisch.
7. Schritt: Auswertung der Arbeit

4.3 Aktivierende Methoden für einzelne Phasen der KB

Wenn sich eine experimentierfreudige Gruppe zusammengefunden hat, die nicht ausschließlich kognitiv arbeiten will, wenn die Situation bzw. der „Fall“ sehr komplex ist oder wenn der verbale Zugang nur begrenzt eine Exploration oder Hypothesen und Diagnosebildung ermöglicht, kann mit erlebnisorientierten bzw. gestalterischen Methoden gearbeitet werden. Bestimmte Methoden bieten sich in bestimmten Phasen an. Im Folgenden sind einige Beispiele kurz aufgelistet:

In der Phase der Fallauswahl:

- Teilnehmende stellen sich Kärtchen auf, auf denen ein Stichwort zu den auszuwählenden Fällen steht
- Teilnehmende stellen sich hinter den Fallgeber, für dessen Fall sie sich entscheiden. Ausschlussverfahren: Wenn drei Fallgeber einen Fall angemeldet haben, werden diejenigen, die hinter dem dritten, am wenigsten frequentierten Fall stehen gebeten, sich auf die anderen beiden zu verteilen (auch der jeweilige Fallgeber).

In der Phase der Exploration:

- Schriftliches Soziogramm bzw. Kräfteanalyse
- Standbild/Skulptur
- Rollenspiel
- Vorher festgelegte Identifikationen¹⁵
- Symbol, Metapher finden
- mit Figuren, Medien arbeiten (z. B. eine Wandzeitung gestalten)

¹⁵ Auch beschrieben in Kim-Oliver Tietze: Kollegiale Beratung

In der Phase der Hypothesenbildung:

- Beratergruppe malt ein Bild zum Fall/zur Situation
- Fall / Situation wird szenisch dargestellt, z.B. dazu passende Szene aus einem Märchen
- Paradoxe Intervention, z.B. schlechteste Lösung, überzogene Umkehrung

In der Phase der Lösungsfindung:

- Rollenspiel
- Alles mitschreiben und dem Fallgeber mitgeben
- Brainstorming am Flipchart (Moderator schreibt mit)

In der Entscheidungsphase des Fallgebers:

- Entscheidungshilfe durch die Wahl eines Unterstützungspartner finden.

In der Phase der Auswertung / Reflexion:

- Ein paar kurze Fragen auf einen Fragebogen mit Einschätzungsskala notieren und an die Teilnehmer der KB verteilen.
- Auf Flipchart eine Skala zeichnen, Teilnehmer markieren ihre Position durch das Aufkleben von Klebepunkten in die Grafik

Konkrete Beschreibungen weiterer aktivierender Methoden finden Sie im Buch „Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen“ von Friedemann Schulz von Thun und im Buch „Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln“ von Kim-Oliver Tietze..

5 Konkretes Beispiel einer Kollegialen Beratung

In einem Seminar im Rahmen des Projektes ProGrundbildung wurde folgender Fall bearbeitet:

Die Fallschilderung – wichtigste Eckdaten

In einer Lerngruppe von Nicht-Muttersprachlern geraten zwei Teilnehmer immer wieder in einen Streit, ein TN irakischer Herkunft und ein TN italienischer Herkunft, beide Mitte 40.

Beide mochten sich von Anfang an nicht. Die Dozentin beobachtet, dass Herr M. (irakischer Herkunft) immer wieder einen Spaß auf Kosten von Herrn S. (italienischer Herkunft) im Unterricht macht. Dieser lacht dann aber mit; man merkt nicht, dass es ihn stört. Herr M. wird in der Gruppe geschätzt und hat Einfluss auf die anderen.

Eine Schlüsselszene

Es wird im Unterricht eine normale Sprachübung durchgeführt. Es geht um W-Fragen. Jeder Lerner stellt eine W-Frage und entscheidet, wer aus der Gruppe sie beantworten soll. Herr M. fragt Herrn S.: „Warum du nix verheiratet?“ Herr S. ist geschieden, hat momentan Ärger mit seiner geschiedenen Frau und reagiert

gekränkt auf die Frage von Herrn M.: „Du nix Respekt“. Warum immer fragen?“ Er rennt hinaus, kommt aber einige Zeit später wieder in den Unterricht.

Die Gruppe reagiert nach dem Motto: „Ach der schon wieder. Der ist eh komisch.“ Die Dozentin führt den Unterricht weiter und geht nicht auf den Konflikt ein. Sie versucht, später mit Herrn M. über die Szene zu sprechen. Der aber versteht offensichtlich nicht, was sie von ihm will. Mit Herrn S. spricht sie nicht, da sie nicht weiß, was sie sagen soll. Die Situation hat sich nach 2 Wochen wieder entspannt. Beide mögen sich nach wie vor nicht besonders, verhalten sich aber nicht auffällig und wärmen ihre Konflikte nicht auf.

Wie geht es der Fallgeberin?

Ganz offen schildert die Fallgeberin, dass sie ein konfliktscheuer Mensch ist, Herrn M. sympathisch und Herrn S. unsympathisch findet. Sie ist sich unsicher, ob sie in dieser Situation richtig reagiert hat.

Frage der Fallgeberin an die Berater

„Muss ich überhaupt reagieren und wenn ja, dann wie?“ Später (nach der Phase des Tiefenverstehens) entscheidet sie sich für eine etwas andere Frageformulierung: „Habe ich richtig in dieser Situation reagiert, indem ich nicht reagiert habe?“ Implizit steckt auch die Frage darin, wie weit die Verantwortung der Dozentin für die Teilnehmenden geht und wo man einen Teilnehmenden schützen muss.

Phase des Tiefenverstehens

Im vertieften Fallverstehen über die Identifikation der Beratenden mit allen in der Szene beteiligten Personen werden u. a. folgende Zusammenhänge diskutiert:

- Interkulturelle Färbung des Konfliktes: jede Kultur hat eigene Normen und Wertvorstellungen; die Teilnehmenden denken daher über bestimmte Fragen des Lebens sehr verschieden. Man kann sich hier auch fragen, ob sich ein Mann italienischer Herkunft und ein Mann irakischer Herkunft von einer jungen Frau in einem Konflikt helfen lassen können/wollen oder ob es hier um eine „reine Männerangelegenheit“ geht. Möglicherweise ist es auch die Angst, vor den anderen sein „Gesicht zu verlieren“? Vielleicht will manch ein männlicher Teilnehmer einer jungen Dozentin imponieren? Kursleiter/innen sind im Lehr- und Lernprozess keine geschlechtsneutralen Wesen sondern Männer und Frauen und als solche werden sie auch von den Lernenden gesehen und erlebt. Dann könnte die Dozentin ja deutlich machen, womit man ihr imponieren kann.
- Auch andere gruppendynamische Aspekte werden betrachtet: Die Gruppe bestand seit einem halben Jahr, Herr S. und ein weiterer TN kamen vor ca. 2 Monaten dazu, wobei Herr S. von Anfang an die klassische „Außenseiterrolle“ hatte. Im Phasenmodell von Bernstein/Lowy¹⁶ befindet sich die Gruppe dann in der 2. Phase, die von Machtkampf, Gärung und Kontrolle gekennzeichnet ist. Der Prozess der

¹⁶ Bernstein/Lowy: Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit. Freiburg, 1985

Einigung darüber, wer in der Gruppe das Recht hat, die Regeln festzulegen, ist zwangsläufig in jeder Beziehung mit einem Kräfteressen verbunden.

- Andere situative Faktoren: die Dozentin war erst ca. 6 Wochen in der Gruppe und fühlte sich mit einer solchen Situation momentan überfordert und verunsichert, auch irritiert, weil Herr S. ja oft mitlacht, wenn ein Späßchen mit ihm gemacht wird. Es wird nicht klar, ob er dann darunter leidet oder es daneben sogar „genießt“, Aufmerksamkeit zu bekommen.

Lösungsfindung

Einige dieser Aspekte, die möglicherweise eine Rolle gespielt haben, waren der Fallgeberin so nicht klar. Zur Lösungsfindung oder Beantwortung der Frage wurden Vorschläge und Antworten von den Fallgebern auf Kärtchen geschrieben und der Fallgeberin überreicht. Die meisten Beratenden fanden, dass sie in dieser speziellen Situation nicht falsch reagiert hatte, denn der Konflikt hatte sich ja nicht weiter fortgesetzt. Es war also nicht unbedingt nötig, zu reagieren.

Darüber hinaus gab es auch die folgenden Vorschläge:

- Mit den Teilnehmenden unabhängig von diesem speziellen Konflikt zu klären, welche Kommunikationsregeln im Kurs gelten sollen und wie sie in der Gruppe miteinander umgehen. Das Treffen von Vereinbarungen dazu ist grundsätzlich nötig, wenn man als Dozentin neu in eine Gruppe kommt. Wichtig sind solche Verabredungen auch dann, wenn es Konflikte gibt und sich herauschält, welche „ungeregelte“ Gesprächs- und Konfliktkultur in der Lerngruppe herrscht. Solche Schlüsselszenen sind für den zukünftigen Umgang miteinander stilbildend.
- In der Besprechung der Kommunikationsregeln sollte klar gemacht werden, dass sich in einem Kurs nicht alle Kursteilnehmer „mögen“ können, sich jedoch jeder zumindest um einen rücksichts- und respektvollen Umgang mit den anderen bemühen sollte. Dazu gehört auch, etwas von den Grenzen des anderen zu erfahren.
- Der Umgang mit Konflikten oder mit empfindlichen Punkten des anderen könnte auch übergreifendes Unterrichtsthema sein, abstrahiert von der einen vorgestellten Situation.
- Ein Eingreifen der Dozentin wäre nötig, wenn der Konflikt weiterhin das Unterrichtsgeschehen beeinflusst oder wenn Herr S. nicht mehr gekommen wäre bzw. sich seither sehr zurückziehen würde. Ob man als Kursleitende in solche Prozesse eingreifen soll, ist nicht generell zu beantworten, sondern von der Situation abhängig. In diesem Fall war wesentlich, dass Herr S. nach kurzer Zeit wieder in die Gruppe zurückkam und weiter am Unterricht teilnehmen konnte.

Die Fallgeberin nahm alle Kärtchen mit den verschiedenen Vorschlägen und Rückmeldungen der Berater mit, um sie mit ein bisschen zeitlichem Abstand noch einmal durchzulesen und daran weiter zu arbeiten.

Der Fallgeberin war vor der KB nicht klar, wie viele Aspekte in eine Konfliktsituation hineinspielen können. Sie empfand ein hohes Maß an einfühlendem Verstehen als hilfreich und fühlte sich durch die Bearbeitung und

durch ein besseres Verstehen der Situation einerseits entlastet, andererseits aber auch angeregt, methodische Anregungen in den Unterricht zu integrieren.

6 Exkurs: Konfliktbearbeitung

In diesem Exkurs möchte ich zwei Methoden vorstellen, die sich eignen, Konflikte zu bearbeiten und mit Personen, die in Konflikten stecken, ins Gespräch zu kommen, bzw. sie zu beraten. Nicht zuletzt können Sie aber Teile daraus auch für sich selbst, sozusagen im „stillen Kämmerlein“, anwenden.

6.1 Schule des Wünschens

Dieses *Konfliktlösemodell* enthält das Bild einer Waagschale: jeder nimmt etwas heraus und jeder gibt dafür aber auch etwas hinein. Ein Gleichgewicht herzustellen zwischen Geben und Nehmen ist das Ziel, d.h. nicht über Vorwürfe zu kommunizieren, sondern stattdessen gegenseitig Wünsche zu formulieren. Denn das eigentliche Problem bei Konflikten liegt oft darin begründet, dass beide Parteien festgefahren sind in Vorwürfen und dem Gefühl, der andere wolle nur Böses, es ginge nicht „gerecht“ zu und man müsse sich davor schützen, „über den Tisch gezogen“ zu werden. Bei diesem Verfahren wird überhaupt erst einmal benannt, dass es um Wünsche an den anderen geht und nicht darum, den anderen zu kränken, einzuschüchtern und sich in Vorwürfen zu ergießen. Am Ende soll erreicht werden, dass der andere durch eine inhaltliche Präzisierung des Anliegens besser weiß, was er genau tun müsste, um den Wunsch „der anderen Seite“ zu erfüllen.

Im Zentrum des Verfahrens stehen so genannte „*wohlgeformte Wünsche*“. Schließlich ist es wenig dienlich, wenn man seinem Konfliktpartner beispielsweise sagt: „Ich wünsche mir von dir, dass du deine schmutzige Wäsche nicht immer herumliegen lässt und geselliger bist.“ Damit wäre noch nicht viel gewonnen, denn der andere fühlt sich möglicherweise angegriffen und geht zur Gegenwehr über, weil er sich am Wort „immer“ stößt und im Wunsch gleichzeitig auch einen Vorwurf heraushört. Deshalb gibt es Ansprüche an die Wunschformulierung, die unter dem Begriff „Wohlgeformte Wünsche“ zusammengefasst sind.

Wohlgeformte Wünsche ...

... liegen im Kompetenzbereich des Partners

Statt „Ich wünsche mir, dass dein Vater in unserer Wohnung nicht raucht“ würde man sagen: „Ich wünsche mir von dir, dass du mit deinem Vater sprichst und ihn bittest, in unserer Wohnung nicht zu rauchen.“

... sind spezifisch und konkret

Statt „Ich wünsche mir, dass du regelmäßig deinen Anteil an der Hausarbeit übernimmst“ würde es heißen: „Ich wünsche mir von dir, dass du einmal in der Woche die Wohnung staubsaugst.“

... enthalten keine Wörter wie „immer, endlich, nur, einmal, wenigstens“ oder ähnliche konfliktverschärfende Botschaften

Statt „Ich wünsche mir, dass du endlich auch mal den Müll runter bringst.“ würde es heißen: „Ich wünsche mir, dass du einmal in der Woche (oder jeden Dienstag) den Müll runter bringst.“

... sind keine „Wir-Wünsche“

Anstelle der Aussage „Ich wünsche mir, dass wir mehr miteinander unternehmen.“ würde man sagen: „Ich wünsche mir von dir, dass du am kommenden Samstag mit mir ins Kino gehst.“

... enthalten keine Negierungen, sondern sind positiv formuliert

Die Aussage „Ich wünsche mir von dir, dass du deine schmutzige Wäsche nicht herumliegen lässt.“ würde von dieser ersetzt: „Ich wünsche mir von dir, dass du deine schmutzige Wäsche in den Wäschekorb legst.“

Fragenkatalog zur Vorbereitung

Folgende Fragen können bei der Vorbereitung der Konfliktklärung hilfreich sein. Dazu wird der Moderierende Gespräche mit jedem einzelnen Konfliktpartner führen. Die Fragen eignen sich aber auch zur Selbstreflexion für jeden, der in einem Konflikt steht.

An beide Konfliktpartner geht zunächst die Aufforderung: „Formuliere deinen Vorwurf bitte als Wunsch. Der Wunsch soll anfangen mit „Ich wünsche mir von dir, dass du.... “ Es wird so lange nachgefragt (in Einzelarbeit oder im Gespräch), bis alle Kriterien der „Wohlgeformtheit“ erfüllt sind.

Mögliche Leitfragen:

- Was wird dein Konfliktpartner wann, wo und wie tun, wenn er dir deinen Wunsch erfüllt?
- Was wäre die schönste Art und Weise, wie er dir den Wunsch erfüllen könnte?
- Was wäre eine typische Situation, für die du dir wünschst, dass er ...?
- Woran wirst du erkennen, dass dein Konfliktpartner dir deinen Wunsch erfüllt?
- Was könntest du dir von deinem Konfliktpartner wünschen, was er maximal wahrscheinlich machen würde?
- Woran werdet ihr beide frühzeitig erkennen können, dass dein Konfliktpartner dabei ist, dir deinen Wunsch zu erfüllen?
- Wie würde sich das anhören, wenn du formulierst: „Ich würde mir von dir wünschen, dass du“?
- Wie würde sich das anhören, wenn du ohne die Worte „immer, endlich, nur, einmal, wenigstens“ deinen Wunsch formulierst?

Nachdem nun mit dem einen und dem anderen Konfliktpartner eine wohlgeformte Wunschformulierung erarbeitet wurde, besteht der nächste Schritt

darin, über die Erfüllung der Wünsche zu verhandeln. Das Verfahren dazu wird von F. Lohmann die „Schule des Wünschens“ genannt.

Einsatzmöglichkeiten der „Schule des Wünschens“

- während Schlichtungs- oder Vermittlungsgesprächen
- als Einzelschritt im Rahmen einer Konfliktbearbeitung und mit jedem der Konfliktpartner einzeln
- vor einer gemeinsamen Konfliktaushandlung
- wenn Einwände und Bedingungen im Verlauf einer Beratung auftauchen

Ablaufschema des Modells „Schule des Wünschens“

Anhand des folgenden Schemas lassen sich die einzelnen Arbeitsschritte dieses Konfliktlösemodells nachvollziehen. Mit „Partner“ (Original nach dem Autor) ist hier immer der „Konfliktpartner“ gemeint. In manchen konflikthaften Beziehungen muss nach einem anderen Begriff gesucht werden, beispielsweise „Gegenüber“.

Konfliktpartner: A1 und A2

Berater: B

Beobachter: C

1. Schritt: Einverständnis zur Vermittlung einholen

Seid ihr beide einverstanden, dass ich in diesem Konflikt zwischen euch vermittele?

2. Schritt: Wunsch formulieren

Zu A1: Was wünschst du dir von deinem Partner? Lass den Satz anfangen mit: „Ich wünsche mir von dir, dass du ...“

B fragt so lange nach, bis alle Kriterien der „Wohlgeformtheit“ erfüllt sind.

3. Schritt: Verständnis des Wunsches überprüfen

Zu A2: Angenommen, du wärst bereit, den Wunsch deines Partners zu erfüllen – wüsstest du jetzt genau, was du tun

Bei Nein: Informationen von A1 einholen.

4. Schritt: Bereitschaft zum Erfüllen des Wunsches erfragen

Zu A2: Bist du bereit, deinem Partner den Wunsch zu erfüllen?

5. Schritt: Weiteres Vorgehen

a) Bei Ja: Weiter mit Wunsch von A2 an A1.

b) Bei bedingter Bereitschaft: Bedingungen von A2 als Wünsche von A2 an A1 formulieren.

c) Bei Nein: Meta-Bedürfnis hinter dem Nein erfragen und daraus einen Wunsch ableiten.

Zu A2: *Wofür ist es gut, dass du an dieser Stelle nein sagst? Was ist dadurch für dich erreicht oder sichergestellt? du daraus einen Wunsch an deinen Partner so dass, wenn er dir diesen Wunsch erfüllt, Bedürfnis für dich sichergestellt wäre?*

Könntest ableiten, dieses

Wiederholtes Durchlaufen der Schritte 2 bis 5 bis ein gleichgewichtiges Paket von Wünschen in beide Richtungen geschnürt werden kann.

6. Schritt: Einigung besiegeln
Wie könnt ihr das, was ihr jetzt vereinbart habt, so besiegeln, dass ihr beide wisst, dass ihr euch auch daran halten werdet, und dass es funktionieren wird?

Wirkmechanismus der Schule des Wünschens:

Der Berater veranlasst A1, in einen Zustand zu gehen, in dem er die Erfüllung seiner Wünsche erlebt. Dabei verändert sich ein wenig (im Idealfall im Verlauf des Gesprächs immer stärker) seine Haltung. Es lockert sich etwas die Verbissenheit und das Verhaftet-Sein im Konflikt. Es geht fair zu, jeder bekommt ein Stückchen seine Bedürfnisse erfüllt und garantiert, dass er damit in einer Konfliktlösung vorkommt. Wenn sich die Haltung von A1 ein wenig verändert, wird sich in einer Gegenreaktion darauf auch die Haltung von A2 ändern. Diese Signale werden von A1 wieder wahrgenommen usw.

6.2 SCHLICHTUNGSMODELL

Neben der „Schule des Wünschens“ ist im Buch von Lohmann das *Schlichtungsmodell* von Thies Stahl beschrieben. Dieses Modell eignet sich laut Lohmann besonders gut für Interessenskonflikte mit erstarrten konträren Positionen. Beispiel: Einer von zwei Kollegen ist Raucher und möchte im gemeinsamen Büro rauchen, der andere ist Nichtraucher und möchte, dass im gemeinsamen Büro nicht geraucht wird.

Kennzeichnend für Interessenskonflikte ist Folgendes:

- Im Mittelpunkt des Konflikts stehen konkurrierende Interessen der Beteiligten und nicht ihre Beziehung oder die Art, wie sie miteinander umgehen.
- So, wie die Konfliktpartner ihre Positionen benannt haben, schließen die Positionen einander aus, d. h. gibt es keinen Weg, wie beide gewinnen können.

Wichtiger Bestandteil des Verfahrens ist die *Arbeit an „Metabedürfnissen“*. Hier zur Erläuterung ein Beispiel aus dem Buch von Lohmann:

Angenommen zwei Kolleginnen müssen sich gegenseitig vertreten und dürfen daher nicht gleichzeitig von der Firma abwesend sein, möchten aber in diesem Jahr beide zur gleichen Zeit Urlaub im August haben. Zunächst geht es im Konflikt um die Frage, wer sich auf Kosten des anderen durchsetzt. In der Konfliktbearbeitung nach dem Schlichtungsmodell geht es um die Frage, wie eine Lösung aussehen kann, die den Metabedürfnissen beider Partner gerecht wird. Das Benennen der Metabedürfnisse (hier im Beispiel vielleicht: verreisen, wenn es draußen warm ist, gemeinsam mit dem Ehemann verreisen, in der berufsbegleitenden Fortbildung keine Termine versäumen, mit den eigenen Urlaubswünschen auch mal den Vorrang zu haben, gemeinsam mit den Kindern verreisen usw.) bringt Bewegung in die festgefahrenen Positionen.

Ablauf des Schlichtungsmodells

Konfliktpartner: A1 und A2

Berater: B

Beobachter: C

1. Schritt: Einverständnis zur Vermittlung einholen

Seid ihr beide einverstanden, dass ich in diesem Konflikt zwischen euch vermittele?

2. Schritt: Konfliktposition benennen

Nacheinander A1 und A2 fragen: *Was ist deine Position in diesem Konflikt? Wie würde die Lösung aussehen, die du dir wünschst?*

3. Schritt: Übereinstimmungsrahmen formulieren

Euer Konflikt besteht also darin, dass folgende Positionen gegeneinander stehen - Position von A1 zitieren / Position von A2 zitieren. Stimmt ihr mir da zu?

Kongruente Zustimmung von jedem Partner einzeln einholen.

4. Schritt: Metabedürfnisse herausfinden

Nacheinander A1 und A2 fragen:

Was möchtest du durch eine Lösung in deinem Sinne für dich erreichen? Oder: Wenn der Konflikt in deinem Sinne gelöst wäre – was wäre dann für dich gegeben, was für dich wichtig ist?

Oder: Stell dir vor, du hättest ... (Ziel in dem Konflikt) erreicht. Was wäre das Wichtige oder das Schöne daran? Warum wäre das besonders gut?

5. Schritt: Zeitrahmen formulieren

Die Lösung, die ihr sucht, muss also folgendes sicherstellen: ... (Sämtliche Metabedürfnisse nennen.). Stimmt ihr mir da zu?

Kongruente Zustimmung von jedem Partner einzeln einholen.)

6. Schritt: Lösung finden

a) Ideen zusammentragen:

Dann möchte ich euch jetzt bitten, ein paar Ideen zusammenzutragen, wie eine Lösung aussehen könnte. Lösungsmöglichkeiten notieren.

b) Ungeeignete Lösungsmöglichkeiten streichen:

Alle gefundenen Lösungen prüfen:

Würde diese Lösung euren Bedürfnissen gerecht werden?

Wenn nein, Lösung streichen.

c) Vor- und Nachteile abwägen:

Für alle verbleibenden Lösungsmöglichkeiten:

Welche Vorteile und welche Nachteile hätte diese Lösung?

d) Beste Lösung auswählen:

Welches wäre also die beste Lösung?

7. Schritt: Einigung besiegeln

Wie könnt ihr das, was ihr jetzt vereinbart habt, so besiegeln, dass ihr beide wisst, dass ihr euch daran halten werdet?

7 Literatur

Bernstein/Lowy: Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit. Freiburg, 1985.

H. Fallner, H.-M. Gräßlin: Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags, Hille 1990.

Fuchs-Brüninghoff, E.: Selbst-Bewußtsein als Voraussetzung für verantwortliches pädagogisches Handeln. In: Hessische Blätter für Volksbildung. 40. Jahrgang Heft 4. 1990

R. Haug-Benien, Ch. Griepenburg: Kollegiale Beratung – fallbezogene Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen in der Benachteiligtenförderung, Hiba-Durchblick, Ausgabe 2/98.

J. Schlee, W. Mutzeck (Hrsg.): Kollegiale Supervision, Heidelberg, 1996.

Friedemann Schulz-von-Thun: Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen, 1996.

K.-O. Tietze: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Rowohlt-TB, 2003.

J. Hendriksen: Intervision, Belz Verlag, 2000.

F. Lohmann: Konflikte lösen mit NLP. Techniken für Schlichtungs- und Vermittlungsgespräche, Paarberatung und Mediation nach Virginia Satir, John Grinder und Thies Stahl. Ein Lern- und Übungsbuch, Paderborn, 2003.

Internetlinks

<http://www.neue-lernkultur.de/keynotes.php?nr=51>

Die wesentlichen Punkte bei der KB (Kollegialen Beratung) in Form einer übersichtlichen Handlungsanleitung

www.kollegiale-beratung.de

Homepage von Kim-Oliver Tietze, der sich auf die Durchführung von KB spezialisiert hat. Bietet eine gute Übersicht u. a. zu verschiedenen Methoden, die in der KB eingesetzt werden können.

www.paedagogik.homepage.t-online.de/ko_berat.htm

Ein umfangreicher Text zur KB mit ausführlichen Literaturhinweisen.

www.schulz-von-thun.de

Kollegiale Beratung gibt es auch per Internet: www.kollegiale-beratung.net. Sie können sich in eine Gruppe eintragen lassen, mit der Sie dann an einer Situation arbeiten.